

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Obama, Odysseus en alfa-aap Nikkie: leiderschap binnen de grenzen van de moraliteit

Verslag van

Leiderschap en psychoanalyse
[Utrecht, 20 juni 2009]

LEONTINE BRAMEIJER

Niet alleen de financiële en economische crisis, maar ook de schaalvergroting en reorganisaties binnen de geestelijke gezondheidszorg dwingen tot bezinning over de vraag wat goed leiderschap inhoudt, zo motiveerde de symposiumcommissie het thema van het jaarlijkse PSU-symposium. Toch trok dit onderwerp geen menigte; de affiniteit ermee is bij de gemiddelde psychotherapeut en psychoanalyticus blijkbaar gering. Zij die het symposium wel bezochten, konden ervaren hoeveel het kan opleveren om eens bij de burens in de tuin te kijken. Vanuit heel verschillende ervaringswerelden belichtten de sprekers een groot aantal aspecten van leiderschap, waarbij zij elkaar steeds aanvulden, zodat een rijkgeschakeerd beeld van dit fenomeen kon ontstaan.

Thijs de Wolf verwees al in de titel van zijn betoog, *There is no such thing as a Leader*, naar Winnicott, en stelde dat ook leider en organisatie elkaar creëren en elkaars onbewuste regressieve wensen bevredigen. De Wolfs verhaal draaide vervolgens vooral om de regressieve tendenties, zowel in de organisatie als in het leiderschap, die het gevolg kunnen zijn van veranderingsprocessen. Hij schetste de goede leider als iemand die deze kan *containen*, die kan blijven onderscheiden tussen de eigen persoon en de rol die hij vervult, en die niet perfect is, maar ook frustreert, en hiermee ontwikkeling

naar autonomie en zelfsturing faciliteert. Jos van Mosel had zich voor zijn verhaal laten inspireren door een voorstelling van Toneelgroep De Appel, gebaseerd op Homerus' *Odyssee*, en wist ons op zijn beurt mee te nemen in de wereld van de goden en helden van het oude Griekenland. Uitgaande van de vraag of Odysseus getypeerd zou kunnen worden als representant van een bepaalde leiderschapsstijl, beschreef hij aan de hand van Odysseus' avonturen zijn ontwikkeling tot een leider die, meer gebruikmakend van slimheid dan kracht, en via het doorstaan van beproevingen, zijn uiteindelijke doel bereikt. Hierbij vormen de gebeurtenissen in de Hades het dramatisch hoogtepunt. Volgens Van Mosel maakt Odysseus hier dan ook de overgang van de paranoïde-schizoïde naar de depressieve positie, een prachtige en aansprekende interpretatie van dit oude verhaal. Robert Abraham voerde de eerste vrouwelijke manager ten tonele, in een casus aan de hand waarvan hij de bruikbaarheid van zijn Ontwikkelingsprofiel voor de coachingspraktijk, en voor de organisatie wereld in bredere zin, illustreerde. Een op het Ontwikkelingsprofiel gebaseerde vragenlijst wordt zowel door betrokken leidinggevende als door vijf tot tien referenten — medewerkers, collega's of superieuren — ingevuld, wat naast niveauscores ook een globaal oordeel over het functioneren oplevert. Abraham stelde dat regelmatige evaluatie leidinggevend kan voorzien van de voor een goed functioneren noodzakelijke feedback, te meer daar onderzoek heeft aangetoond dat zij zelf positiever over hun functioneren oordelen dan hun omgeving. Bij zijn eigen casus bleek trouwens het tegenovergestelde het geval. Rudi Vermote zette in zijn boeiende betoog over leiderschap en het groepsonbewuste uiteen hoe Bion kwam tot het formuleren van een proto-mentale matrix: primitieve constellaties van ongedifferentieerde gedachten en gevoelens, waarvan er op een bepaald moment slechts één in de groep wordt uitgedrukt, terwijl de andere latent

hun invloed blijven uitoefenen. De taak van de leider wordt dan: de werking van de niet uitgedrukte constellaties kunnen zien, en deze manifest maken, teneinde de verschuivingen te bewerkstelligen die nodig zijn voor het gezond functioneren van de organisatie. Dit is met name aangewezen wanneer zij de werkgroepmodus, het op een realistische manier aan het werk zijn om de doelen van de organisatie te verwirkelijken, dreigen te overwoekeren. Vermoetende verder dat het vaak vanuit de heersende, onbewust aanwezige constellatie is dat een leider gekozen wordt, en niet om zijn fantastische leiderschapskwaliteiten. Ariëtte van Reekum besteedde in haar lezing over mannelijk en vrouwelijk leiderschap aandacht aan het belang van goede bemoedering en bevadering voor de ontwikkeling van de toekomstige leider. Ze noemde drie tot de verbeelding sprekende constellaties van vrouwelijk leiderschap, door Kets de Vries (2004) beschreven en in verband gebracht met specifieke gezinsconstellaties. Verder haalde ze de psychoanalytica Turker (2004) aan, die publiceerde over de angst, bij vrouwen, voor object- en liefdesverlies in relatie tot de thema's macht en invloed. Volgens Van Reekum doen vrouwen er goed aan zich te richten op coachend leiderschap, het gunnen van ontwikkelingskansen en verantwoordelijkheid aan anderen, in plaats van zich te spiegelen aan het klassieke model van de sterke, masculiene leider, ten koste van hun vrouwelijke identiteit.

Bas de Mol ten slotte vroeg aandacht voor een vaak miskend aspect van leiderschap, de moraliteit. Hij betoogde dat leiders hun taak — samenwerking tussen mensen mogelijk maken — het beste kunnen uitvoeren, als ze in staat zijn tot hechting en empathie, en hierdoor kunnen begrijpen dat wederkerigheid een voorwaarde is voor samenwerking. De Mol illustreerde zijn verhaal met levendige voorbeelden, onder andere ontleend aan het onderzoek van Frans de Waal naar machtsrelaties bij chimpansees, en aan de hand van de speltheorie, die in feite handelt over allerlei varianten van het prisoner's dilemma, dat ons ook uit de doeken werd gedaan. De beste leiders, leerden we van De Mol, zijn zij die in staat zijn moreel agressief te zijn, die durven op te treden wanneer de gemeenschappelijkheid, de wederkerigheid wordt bedreigd. In de voorbeelden die hij gaf, waren het steeds de vrouwen die dit duidelijk maakten, zo merkte hij ook zelf op. <Te weinig vrouwen in de top kan erg riskant zijn voor een bedrijf.>

In de levendige discussie, waarin vooral door de aanwezige organisatiekundigen en managers kritisch-geïnteresseerd op de lezingen werd gereageerd, werd duidelijk een appèl gedaan op de psychoanalytische gemeenschap om haar gedachtegoed, middels een meer naar buiten gerichte houding, in bredere kring te delen. De symposiumcommissie verdient lof voor het organiseren van een boeiende dag, en voor het initiëren van de spontane dialoog waarin hij uitmondde.